

现代化信息丛书



# 山下俊彦经营秘诀

〔日〕饭冢昭男 著

科学普及出版社

现代化信息丛书

# 山下俊彦经营秘诀

〔日〕饭冢昭男 著  
牛枝慧 译 栾竹民 校

科学普及出版社

## 内 容 提 要

本书译自日本著名评论家饭冢昭男所著《山下俊彦经营语录》。山下俊彦是松下之助的接班人，在松下就任松下电器公司总经理以后，采用了一套全新的经营思想和方法，在很短时间内就把松下公司建设成为举世瞩目的大公司。作者认为，现代企业所需要的是敢于打破现状、勇于开拓企业新路的、有生气的新型企业家。在这本书里，作者对山下的性格、思想、才干及其经营管理方法作了高度的概括和生动的描述。

管理是一门科学，它是有共同的规律可循的。对于我国广大管理人员，尤其是中、小企业的管理人员了解国外新的管理知识，这是一本颇有价值的参考书。本书可以开阔他们的眼界，使他们从中得到有益的借鉴和启示。

## 现 代 化 信 息 丛 书 山 下 俊 彦 经 营 秘 诀

〔日〕饭冢昭男 著

牛枝慧 译 栾竹民 校

责任编辑：姜振寰

封面设计：洪 涛

科学普及出版社出版（北京海淀区魏公村白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京密云县印刷厂印刷

开本：787×1092毫米1/32 印张：3 1/2 字数：70千字

1986年8月第一版 1986年8月第一次印刷

印数：0001—7000 册 定价：0.60元

统一书号：17051·1076 本社书号：1172

## 丛书前言

小小寰球，天涯咫尺。它每一处迸发的思想火花或实践着的变革行动，都在创造着全球居民们每日生活的信息需求。

现代的中国人，已经开始了“面向现代化，面向世界，面向未来”的新长征。面向现代化，需要现代化的知识；面向世界，需要了解世界潮流；面向未来，需要科学地预测未来，《现代化信息丛书》即为此目标而诞生。

《现代化信息丛书》将努力追踪世界科学技术和经济、社会发展的主号趋向，及时介绍有益于社会主义建设事业的新成就、新知识和新观念，为新型干部队伍的知识化和专业化服务，并兼顾社会各界的一般需要。

这套丛书着眼于加速知识更新，在世界科技前沿和国家需要的结合点上精选最新题材。它将打破学科的局限，注重自然科学与社会科学的结合，注重科学技术发展对社会发展的影响，注重为全社会普遍关注的重大的综合性问题。

“声如千骑疾，气卷万山来”，世界新技术革命的严峻挑战和振兴中华的伟大改革，在我们面前汇成了势不可挡的时代潮流。我们将努力在这一潮流中创一家风格，新万人耳目，让丛书置于社会主义事业家和青年朋友的案头，在他们的思考、拼搏、奋进中助上一臂之力。

现代化信息丛书编委会

## 从“公司型人”到“自立型人”（代序）

东京的野上弥生子，在她80岁高寿之年提出了人生的三个命题：一、自我。一切事物，一切事物的运动中，自我是最重要的。无论是工作，还是爱好，都要有自我的意志。二、关系。即指人与人之间的关系。建立起包含家族、友人在内的信赖关系。三、工作。人都要工作。工作中要有目标，而且在业余爱好中也要有目标。选择好这个目标是十分必要的。

自我、关系和工作，这三方面的相互结合，给“人生应当怎样度过”这一命题，提供了思考的线索。

我认为在各种各样的人生道路中，企业职员的生活道路是比较艰难的。在七十年代以前，多数企业都强制地把职员的个性纳入到一种刻板的模式中去。如今情况已大不一样。多数企业不再埋没职员们的个性和才干，而是去鼓励、要求职员们表现自己的个性、发挥自己的才干。事实上，当今现代企业所需要的人才，并不在那些唯命是从，只会埋头苦干的人们中间，而是那种有组织能力、独立思考、离开任何集团也能自立的人。这种人，不仅在工作中，就是在业余爱好中也能出色地安排好自己的行动，即人们所希望的“自立型人”。这种“自立型人”多数是敢于打破现状、勇于开拓新路、有生气、有希望的新型企业家。当然，这对于那种把自己的命运紧紧与公司的命运拴在一起，并依靠公司活过的所谓“公司型人”来讲，是会令其困惑，并面临挑

战的。可以说，当今是一个生动、活跃、腾飞的时代，它属于有个性、有创造性、有才能的人们。

从“公司型人”向“自立型人”的急剧转变中，值得介绍的是松下电器公司山下俊彦经理的个性、思想及生活方式。山下在年轻时就认为：人生就是人生，工作就是工作。他认为花费一点时间去读书、登山、下围棋都是很值得珍惜的。他自问过，一旦有一天退职后怎么办？他认为，当然是不会寂寞的。世界上有多少山可以去攀登，海外有多少好玩的地方可去玩呢！每年都要过得充实、满足。那种认为工作就不能考虑生活的迂腐观念是没有道理的。

一位仅仅毕业于工业专科学校的人，今天当上了松下公司的大经理，但他没有改变对人生的初衷。他认为个人的目的与寄托着自己人生的公司目的应该是一致的。在个人目的中应该有公司的目的。

我认为，山下的观点是说公司的目的应该是个人目的的扩大和加强。个人目的首先要放在公司目的之前，在个人的目的延长和扩展上才有公司的目的。

我对山下这个人最感兴趣的正是他当经理的这个时期。

“山下不是一般的人，而是一个真正的男子汉！”他从年轻时代起就确立了自信心和自立原则，经过长时间的实践和磨炼，他才总结出这些发人深省、令人钦佩的真知灼见。

山下就是一个由“自我、关系和工作”三方面巧妙地结合起来的人。一个自立型、走在许多人前面、优秀的人。

看来这本书留给我们的不单单是一个企业家的经营言论和诀窍，而是为人们树立了一个人生奋斗成功的楷模。因而，这也是一本人生奋斗的教科书。

一九八四年盛夏 饭冢昭男

# 目 录

## 从公司型人到自立型人（代序）

### 第一章 促进企业改革的思想革命

1. 不舍弃过去，就不能脱胎换骨；只有舍弃过去，才能创造新的“企业王国”。……………（1）
2. 制订出一个好的计划，相当于完成任务的七成。……（4）
3. 虽然松下公司比过去实力雄厚，但不意味着应变能力的加强。……………（6）
4. 企业力量，表现在效益方面。只要看到效益，就会明了这个企业的状况。……………（8）
5. 按部就班的人事安排是没有意义的，只有不拘一格的人事安排才能使人和各个部门产生活力。……………（11）
6. 因为新产品的成功率仅仅在二成左右，所以保守的领导和部门不敢去开发新产品。……………（14）
7. 总公司不是下达命令的机构，而是为各级部门服务的机构。……………（17）
8. 领导者有时也会作出一些让人难以接受的决断来。……………（19）
9. 不改变固有想法，自行车厂就永远也不能变成汽车厂。……………（21）
10. 整顿企业的要点是必须让全体人员充分了解本企业不良的经营状况。……………（23）
11. 若凡事都自己说了算，那么这个领导就会变成权力的俘虏。……………（26）
12. 领导很难听到来自下面的尖锐批评意见，因为经过“过滤器”，给滤掉了。……………（28）

13. 自己掌握信息，这是铁的规则。要靠自己建立信息网，  
要亲自掌握第一手信息。..... (31)
14. 贸易摩擦不可避免。有交流就会产生摩擦。  
..... (33)
15. 要让当地的人，从总统到女秘书，都成为“松下迷”。  
..... (35)
16. 作为一个领导者，总要有值得部下推崇和钦佩的地方。  
..... (37)
17. 即使产品不畅销，也不能罢休。要树立起“一定要卖出去”  
的执着观念。..... (40)
18. 领导要破除人才已有的观念，人才是从公司里调来的。  
..... (42)
19. 要把企业风气和文化当成经营资源来重视。  
..... (45)
20. 领导者的任务，在于创建一个“虽辛劳紧张却令人心情舒  
畅”的公司。..... (47)

## 第二章 为培养自立型人的思想革命

1. 即使工作失败了，也不要懊悔，就算是交了学费，从中  
可以学到重新奋斗的精神。..... (50)
2. 不要过多地考虑今后如何，错了就错了，现在只能大胆干  
下去。..... (52)
3. 逆境不可怕，顺境更危险。..... (54)
4. 职员们要生存下去，应当欢迎严厉的领导。..... (55)
5. 忍耐力的秘诀在于客观地对待自己，客观地考虑问题。  
..... (58)
6. 精神、意志必须通过锻炼来培育。..... (60)
7. 从无限的宇宙来看自己在松下的活动，实在是微不足道的。  
..... (61)
8. 从本质上看，人是怠惰的。因此，树立一个奋斗目标十分  
必要。..... (65)

|                                           |      |
|-------------------------------------------|------|
| 9. 失败是谁都可能要经受的, 遗憾的是有人对失败进行强词夺理的辩解。 ..... | (68) |
|-------------------------------------------|------|

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| 10. 公司目标必须建之于个人目标的延长线上。 ..... | (71) |
|-------------------------------|------|

### 第三章 工资袋里的智慧

|              |      |
|--------------|------|
| “打座”的狗 ..... | (76) |
| 山珍海味 .....   | (77) |
| 助手的工作 .....  | (78) |
| 预测 .....     | (78) |
| 百里不同俗 .....  | (79) |
| 选择 .....     | (80) |
| 距离 .....     | (80) |
| 身心健康 .....   | (81) |
| 红白歌大战 .....  | (81) |
| 松蘑的味道 .....  | (82) |
| 富裕与糖尿病 ..... | (83) |
| 浪费和富裕 .....  | (83) |
| 盲人用犬 .....   | (84) |
| 寿司的价格 .....  | (85) |
| 白蚁的奇迹 .....  | (85) |
| 印度人 .....    | (86) |
| 开阔的视野 .....  | (87) |
| 樟树 .....     | (88) |
| 候鸟 .....     | (88) |
| 电视连续剧 .....  | (89) |
| 亚马逊河水 .....  | (90) |
| 松竹梅 .....    | (90) |
| 栋梁之材 .....   | (91) |
| 贝甫路斯 .....   | (92) |
| 角色 .....     | (93) |

|                |       |
|----------------|-------|
| 暗示.....        | (93)  |
| 气势.....        | (94)  |
| 性急.....        | (95)  |
| 勇气.....        | (96)  |
| 条件.....        | (96)  |
| 新作法.....       | (97)  |
| “陷井” .....     | (98)  |
| 流行语.....       | (99)  |
| 裁判.....        | (99)  |
| 顺境与逆境.....     | (100) |
| “谢谢，谢谢！” ..... | (101) |
| 甲子.....        | (101) |
| 雪.....         | (102) |
| 旅行.....        | (103) |
| 电视收看率.....     | (104) |

# 第一章

## 促进企业改革的思想革命

**1. 不舍弃过去，就不能脱胎换骨；只有舍弃过去，才能创建新的企业王国。**

松下电器公司要在1986年前完成从家用电器制造转到电子设备制造的综合厂家的改革。它的下属单位一精密机器事业部的销售额，要达到每年递增20%。三年后在同行中特种产品所占比率将由现在的31%，上升到39%。这是一次真正的企业改革，必须舍弃过去，建立新的松下企业王国。

1984年1月10日，松下电器的经营方针发布会是在大阪府枚方市总公司体育馆举行的。这次经营方针发布会与历次会议迥然不同。过去的会上只是提出新年度的目标口号，以及新年之际作好思想准备的训话。而这次会上，山下破例地发表了企业经营指标的具体数字，如实地揭示了公司的现状。1983年12月松下电器的决算是：销售额二兆七千一百亿日元，利润为一千八百九十亿日元，各比前一年增长10%。这在面临滞销局面的家用电器行业中可谓相当不错的成绩。可是这个成绩从前景来看并不会很稳定。松下表面上一贯保持的好成绩，即在家用电器制造界其产量取得最高纪录的后面，潜伏着巨大的危机和困难。有人称之为“二重苦”。所谓二重苦第一是指1983年度决算中所暴露的那样，增收率

从8%降到5.4%，营业利润比前一年减少10.6%。这实际上是七年来从未有过的收益减少现象。看来，松下公司现有体制的销售额不能达到二位数，就不能完成利润指标。这意味着松下六十年代那种大量生产、大量销售、提高效益的经济高度成长期的企业体制已经是一种束缚，松下必须逐渐摆脱这种束缚。第二是工业电子部门发展比较晚。根据计划科的预测，各种产品销售比例为：家用电器66.7%、工业电器7.1%、零件9.9%、重工业电器16.3%。家用电器的成熟期已经来临。可以说，冰箱、彩电、洗衣机等已经充斥市场，达到饱和。需要的也仅仅是替换产品，不能指望今后有更大的需求。这样，长期以来依靠生产家用电器来过日子的松下公司将会被时代淘汰。因此，从“单一生产家用电器转到生产综合电子产品”的改革是关系到松下今后能不能继续保持优胜地位的关键。为实现这一改革而制定的具体行动计划称之为“昭和61年计划”，现在正开始实施。该计划从昭和58年（1983年）下半年开始作准备，计划用三年时间实际改革经营体制，简称ACTIDN计划。A指行动，C指降低成本，T指抓热门商品制造，I指有创造性的经营活动，D指组织机构的重新调整和灵活化，N指创建新的经营体制。达到这些目标的时间定到昭和61年（1986年），故称“昭和61年计划”。

山下说：“企业过于庞大，成绩取得越多，发生危机的可能性会越大。什么原因呢？因为规模大，容易产生消极主义，会不知不觉地造成机能迟钝和减退，落后于时代。松下公司从三个顾问创业发展到今天，人才集中、资金雄厚，和过去比，实在是很可观的。当然问题也随之而来，如停滞不前、满足现状、反应不灵敏、不能随

机应变等。公司庞大，分工专业化，各部门协作关系松弛。因而出现了分散和宗派主义等倾向。山下对此感到有一种严重的危机感。

1977年2月，山下俊彦从一名小小董事跳过比他职位高的二十四名干部，就任松下公司经理。人们对这一令人震惊的交接班事件，至今还记忆犹新。从上任那天起，山下就扎扎实实地面对松下公司的新改革，制定了各种策略和方案。比如，在他上任后，到1984年6月为止，将原来的领导撤了19人，只剩下3人，又重新启用了—个20人的新公司内阁，组成了名符其实的山下体制。山下毫不隐晦地断言：

“昭和61年行动计划不是改良和改善，而是要改革。”山下体制的组成为实现改革打下了基础。因而他对三年实现改革充满信心，所以才在新年发布会上公开发表具体经营指标数字。

有可能成为下届经理的现任副经理谷井昭雄和佐久间升二位董事，为推行“昭和61年行动计划”组成了一个特别负责小组，用了半年时间对全公司进行了调查，会见了各事业部长、营业所的干部，走访了各工厂、专卖点，制定出完成计划的初步具体方案。

为了使“昭和61年行动计划”在全公司贯彻执行，他们制作了录象带到各部门放映。

“在经营方针发布会上，从经理的嘴里直接讲出了具体指标数字，这是我万万没有想到的，是惊人之举！既然经理如此一丝不苟地对待“昭和61年行动计划”，那么全体职员和工人肯定也会重视和理解这个计划的意义。”谷井副经理谈感受时是这样对我讲的。

为了促进松下企业王国的再生，一场大改革的战役已经

开始了。正如山下所说的，大改革是从摘掉“松下家用电器”的旧牌子开始的。

1982年美国《命运》杂志编辑了一期“松下电器产业特辑”，其中有一段谈到：“到1990年，与其称‘松下电器公司’，不如称‘山下电器公司’更合适！”山下俊彦正沿着“新生松下——山下电器”的道路挺进。

## 2. 制订出一个好的计划，相当于完成任务的七成。

在计划中要考虑到一切可能的危险性，否则就不能叫计划。要制订出真正合理的计划，必须有相当强的企业素质。有人认为，如果把可能出现的赤字等危险因素编入计划，那就无所谓计划，计划应该是无危险性的。我不这样认为。“制订好的计划是完成工作的七成”，即便把一切可能的危险都考虑在内，也正是为了防止可能出现的危险。当然要使计划成功地实现，必须具备强有力的企业体质和事业体质。制订计划是一项很重要的工作。

计划中列举的数字，不仅仅是桌上的方案，还必须是非常客观的。比如，1983年夏季，由于气候的关系，夏季商品行情不妙。“制订计划，就必须慎重地考虑到这种情况。否则就不是订计划”。山下是这样的意见。曾被认为可以夺下松下宝座的五岛庆太也有同样的看法：“不能实现的预算，就不叫预算。”五岛认为，如果工作比预想的要好办，大大超过了预定的利润，这说明原计划失算、估计不足，计划偏低，为此要批评各级干部。相反，比计划利润下降，那就更不好交代，要撤干部的职。山下与五岛的超独裁经营作风不同。山下在制订计划之初就作了相当周密的讨论。仅仅是把计划主观的制订出来，采取上意下达的方式强加于

人也不行。但计划一旦形成，并付诸实施时，他也同五岛一样严格要求。总之，山下十分注意充分采纳各级干部的意见来制订计划。

例如，“昭和61年行动计划”的准备阶段就是如此。金属事业部在国内市场上的占有率为60%，增长率超过二位数。利润率为A等（即超过8%），取得了无可非议的好成绩。但不能止步不前。为此，他们在新形势和新的改革要求下进行讨论，讨论今后的重要课题是什么？谷井副经理对这个部一抓到底。结果找出问题：出口比率太低，即国内销售额高，出口率低。为此，要求他们在提高国内销售额的同时提高出口销售额。采取哪些措施可以达到这个双提高要求呢？这也成了他们讨论的内容。讨论结果一致认为：到目前为止，商品力、销售力都没能完成应有的计划指标。要重新估价商品，重新研究包括出口在内的销售方法。

“松下把销售率、利润率、市场占有率三方面作为各事业部门的工作准则。在这三方面完全按准则去完成的单位肯定是保守的，因为这样虽然在两三年内可以维持这个标准，但以后却有急剧衰落下去的危险。‘昭和61年行动计划’就是要改变这个状况。”这是谷井副经理说的。我也认为山下想通过“昭和61年行动计划”来改变保守现状的关键也就在这里。

山下就任经理的第二年，即1978年就决定在松下的经营计划中引用“中期计划”方案。山下很了解松下公司的底细，所以他把采用“中期计划”作为一个重要任务提了出来。所谓“中期计划”就是指在三年至六年内完成的经营计划。山下决定采用这个“中期计划”是想从根本上即从企业素质上来代替原有的那种零敲碎打的短浅的一年计划。山下

认为，松下公司原来一年制定一次计划的办法是盲干，是目光短浅的表现。从长远的观点来看，那是不能完成重大指标的。

1965年，山下当冷机事业部长的时候（现在改为空调机事业部），与冷凝器有关的产品是当时松下最落后的，销售网也不完善，质量是松下最差的。果然，冷凝器经常出故障，打不开销路。一般说来，在这种情况下当领导的是鼓励销售点及推销员无论如何也要卖出去。而山下不然，他不批评任何人，却是命令停止出售。他说：“总之，质量差是不成的，在质量达到要求前一台也不卖。”这一年冷机事业部可想而知是如何糟糕了。两年当中，倾注了全部技术力量完成了新产品。当时山下亲自上阵指挥，集中了强大的攻关力量，结果创造了国内销售额第一位的好纪录。从这段历史经验中，山下认识到：“企业以一年为单位来考虑计划，那必然是跟不上形势的。”

但是自1978年以来的六年间，山下并未能真正培养出制订中期计划的能力。“昭和61年行动计划”是一个三年中期计划。山下的目标是要在三年期间内，培养制订和执行计划的能力。“制订好计划，是完成工作的七成。”——这是在山下头脑中形成的卓越见解。要使第一线上的领导人都能产生这种先见之明，认真考虑长期、中期计划，这样才能使松下公司立于不败之地。

3. 虽然松下公司比过去实力雄厚，但不意味着应变能力的加强。

现在的松下同三十年前的松下相比，在资金、人才、信用等一切方面都变得雄厚了。但是，过去的松下与

现在的松下相比究竟哪个更强些呢？不一定是今天的松下。假如今天松下拥有500人，其它公司也是500人，在同一条件下，开发同一产品，那么松下就不见得会名列前茅了。因为企业规模大，就会暴露出弱点来，比如：经营者、工作人员纪律松弛等。

当今是一个竞争的时代，即便是大企业也不能掉以轻心。时代变化如此复杂严峻，这可以从美国《命运》杂志发表的关于世界制造业的销售额的名次排列变化中得到证明。例如：美国企业界二十年前十五家领先企业，现在只剩七家。二十年的时间有半数以上跌落下来。而十年前的十五家领先企业，现在只剩下九家，十年时间有三分之一落伍。很明显，保持好成绩，维持住优势地位，是如何的困难。

作家盐野七生在研究威尼斯的兴衰史时讲到：“文明的长处，在某一时期就会变为短处。”“据说，威尼斯衰退是由于物质丰富引起精神上的保守和堕落。我不同意这个说法，把文明衰亡仅归结为精神上的堕落，未免太简单了。究竟是什么原因呢？无论是罗马帝国，还是其它帝国都一样，从某一时期开始，以前的文明长处就变成短处了。假如真正是由于精神堕落，那么事前是可以作出对策，长处就不会变成短处了，而事实并非如此。山下理解盐野这段话的道理。在大量生产、大量消费时代即将结束时，曾经是长处的“大”字，同文明的衰落一样，变成了短处。山下说：“现在要放弃关于经营规模的原有价值观念，提倡分散地、最大限度地发挥个人能力的规模。这就是要扬长避短，使长处不至于变成短处。”

由于资金、信用、人才雄厚，因而每一个人的力量就相对减少了一半。山下是一个经历过坎坷道路的人，而不是一